

Henni Korhonen

YKSILÖLLINEN TYÖHISTORIA JA
KOKEMUKSET ESIMIEHISTÄ OSANA JOHTAJUUTTA

Pro gradu -tutkielma
Hallintotiede / Johtamisen psykologia
Lapin yliopisto
Syksy 2012

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

YKSILÖLLINEN TYÖHISTORIA JA KOKEMUKSET ESIMIEHISTÄ OSANA JOHTAJUUTTA

Henni Korhonen
Hallintotiede / Johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
35 sivua
Syksy 2012

Tiivistelmä:

Tutkimuksessani selvitän, minkälaisia kokemuksia johtajilla on esimiehistään työhistoriansa ajalta, ja miten nämä kokemukset mielletään osaksi omaa johtajuutta. Aihe tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman oman johtajuuden vaikuttamiin ja nostaa esiin johtajille tärkeitä kokemuksia omasta yksilöllisestä työhistoriasta. Tutkimukseni perustuu johtajien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja täydentää näin johtajuudesta ja johtamisen kehittämisestä tehtyä tutkimusta. Johtamisen kehittämisen tutkimuksen kentälle tarvitaan johtajan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa tutkimusta, koska johtaminen voidaan ymmärtää aidosti inhimillisenä toimintana vain silloin, kun johtajana kehittymisen olemusta etsitään johtajan omasta näkökulmasta merkityksellisiksi koetuista tekijöistä käsin.

Tutkimukseni perustuu kuuden eri tasolla työskentelevän johtajan avoimiin haastatteluihin ja aineiston analyysi on toteutettu fenomenologisella metodilla. Analyysin tuloksina esitän kuusi yleistä merkitysverkostoehdotelmaa, jotka ovat johdettu suoraan haastateltavien yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Tuloksena on esitetty myös näiden pohjalta muodostettu yleinen merkitysverkosto.

Johtajaksi kehittyminen on koko uran mittainen prosessi, jossa kokemuksilla uran eri vaiheista on keskeinen merkitys. Tutkimukseni mukaan johtajien yksilöllisillä kokemuksilla esimiehistään on merkitystä johtajan oman johtajuuden määrittelylle ja kehittymiselle. Kokemustensa pohjalta johtajalle syntyy mielikuvia siitä, miten hän itse haluaa johtaa. Hyviltä johtajilta ja esimiehiltä siirtyy toimintamalleja ja käytäntöjä johtajan omaan työhön. Toisaalta kokemusten pohjalta syntyy myös käsityksiä huonosta johtajuudesta, ja tavoista, joilla ei itse halua toimia johtajana. Oman alaishistorian tietoinen tarkastelu auttaa johtajaa refleктоimaan paremmin omaa historiaansa ja sen merkitystä tämän päivän johtamistyölle. Meillä kaikilla on kokemuksemme ja muistomme, joiden pohjalta kuljemme elämässä eteenpäin. Samaa ajatusta voi myös käyttää johtajuuden tarkastelussa. Kaikilla johtajilla on oma elämänhistoriansa, johon kuuluu vahvasti myös oma työura ja siinä syntyneet kokemukset, niin alaisena kuin johtajanakin. Nämä kokemukset tiedostamalla ja niitä käsittelemällä on mahdollista tarkastella ja kehittää omaa johtajuuttaan tänä päivänä.

Avainsanat: johtajuus, työhistoria, yksilöllisyys, fenomenologia

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

Sisällys

1 Johdanto	4
2 Johtajaksi kehittymisestä	5
2.1 Johtamisen yksilöllisyys	6
2.2 Työhistoria osana johtajaksi kehittymistä.....	7
3 Fenomenologisen tutkimuksen toteutus ja menetelmät	9
3.1 Lähtökohtana fenomenologia ja holistinen ihmiskäsitys	9
3.2 Aineiston keruu	10
3.3 Aineiston analyysi.....	11
3.1.1 Yksilökohtaiset merkitysverkostot.....	12
3.1.2 Yleiset merkitysverkostot	16
4 Tulokset.....	21
5 Tulosten tulkintaa.....	26
5.1 Kokemukset esimiehistä	26
5.2 Suhde omaan esimieheen	28
6 Tutkimusprosessin arviointia	30
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	31
6.2 ”Olen tänään kaikki se, mitä olen kokenut elämässäni”	31
Lähteet.....	33

1 Johdanto

Kaikilla työelämässä mukana olleilla on kokemuksia erilaisista johtajista ja esimiehistä. Olemme työhistoriamme aikana työskennelleet useiden esimiesten kanssa ja päässeet näkemään ja kokemaan erilaisia esimiesten toimintatapoja. Muistamme esimiehen, joka tervehti meitä lämpimästi joka päivä tullessamme töihin ja kyseli kuulumisia. Muistamme esimiehen, jolta saattoi kysyä mitä tahansa, tuntematta itseään tyhmäksi. Muistamme esimiehen, joka järjestelmällisyydellään loi turvallisen työympäristön, jossa tiesi aina, mitä on tulossa. Muistamme myös esimiehen, josta näki heti, milloin hänellä on huono päivä. Silloin tiesimme pysyä poissa jaloista. Muistamme myös esimiehen, joka kommentaillaan ja asiattomilla huomautuksillaan saattoi tehdä hyvästäkin päivästä huonon. Muistamme myös esimiehen, joka... Niin, minkälainen hän tosiaan oli, koska häntä ei juuri koskaan näkynyt.

Kokemusten kirjo on siis laaja. Mielikuvamme hyvästä ja huonosta johtajuudesta ovat syntyneet osaksi omien kokemustemme sävyttäminä. Mielikuviimme voivat vaikuttaa myös median välittämä kuva, johtamisen teorioihin ja oppeihin perehtyminen tai itse esimiehenä ja johtajana työskentely. (Neilimo 2012, 67.) Varmaa kuitenkin on, että kaikilla meistä on oma käsityksemme johtajuudesta. Johtajuus laaja-alaisuudessaan kiinnostaa, koska ihminen pystyy samaistumaan siihen omien kokemustensa pohjalta. Johtajuudessa on myös jotain tavoittamatonta ja salaperäistä. Johtajuuden ydintä ei voi koskaan tavoittaa juuri sellaisena, kuin se ilmenee jollekin toiselle. Johtajuuden mielikuviin vaikuttavat aina oma yksilöllisyytemme ja ainutlaatuiset kokemuksemme.

Kun siirrymme työelämässä itse esimieheksi tai johtajiksi, kokemukset esimiehistä sekä mielikuvat johtajuudesta ovat aina mukana. Myös esimiehinä työskennellessämme meillä on esimies, ja kokemuksia syntyy taas lisää. Miten nämä kokemukset - aina työhistorian alusta tähän päivään saakka - muovaavat johtajan omaa johtajuutta? Selvitän tutkimuksessani näiden kokemusten linkittymistä johtajan omaan johtajuuteen.

Mielestäni aihe tarjoaa mielenkiintoisen ja tärkeän näkökulman oman johtajuuden vaikuttimiin ja nostaa esiin johtajille tärkeitä kokemuksia omasta yksilöllisestä työhistoriasta. Tutkimukseni perustuu johtajan henkilökohtaisiin kokemuksiin ja täydentää näin johtajuudesta ja johtamisen kehittämisestä tehtyä tutkimusta. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan

yksin riittä siinä oppimiseen. Kokemuksesta opitaan vain, jos sitä osataan reflektoida ja arvioida. Olennaista on myös, että reflektointi johtaa työssä uuden tulkin hyödyntämiseen. (Kulla 2011, 124.) Myös Sydänmaanlakan (2006, 13) mukaan oman johtajuuden syvällinen ymmärtäminen ja johtajuuden kehittyminen vaativat käytännön kokemusta ja nöyryyttä oppia kokemuksistaan. Tutkimuksessani selvitän, *minkälaisia kokemuksia johtajilla on esimiehistään työhistoriansa ajalta, ja miten nämä kokemukset mielletään osaksi omaa johtajuutta*. Tutkimuksessani haastattelen kuutta eri tasolla työskentelevää johtajaa heidän kokemuksistaan.

2 Johtajaksi kehittymisestä

Organisaatioiden jatkuvan menestymisen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden turvaamisen kannalta hyvä johtajuus on ensiarvoisen tärkeää. Hyvä johtaminen luo perustan ihmisten mielekkäälle työskentelemiselle ja toiminnan sujuvuudelle. Johtamisella on myös kiistaton yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja sen jäsenten hyvinvointiin. (Juuti ym. 2002, 18.)

Johtajuus on kiinnostanut ihmistä lähes koko sen historian ajan ja se onkin yksi tutkituimmista organisaation toimintaan liittyvistä tutkimuskohteista. Johtajuutta on tutkittu useasta eri näkökulmasta käsin ja erilaisia teorioita on kehitetty selittämään johtajuuden rakentumista ja sen vaikutuksia. Tieteellisesti johtajuutta on tutkittu 1900-luvun alusta lähtien, jolloin se liitettiin vain johtajaan ja hänen ominaisuuksiinsa (Viitala 2005, 8). Johtajuutta on määritelty niin johtajan piirteenä, käyttäytymisenä, vaikuttavuutena kuin hallinnollisena ammattinakin. Sen jälkeen johtajuuteen on liitetty olennaisesti myös johdettavat sekä tilanteet, joissa johtamista tapahtuu. Miten tahansa johtajuus ymmärretäänkin, sillä on kiistaton yhteys organisaation tehokkuuteen ja ihmisiin organisaatiossa. (Yukl 2010, 2.)

Nykyään johtamiseen nähdään kuuluvan niin asioiden kuin ihmistenkin johtamista. Johtamistyö on sekä asioiden ja organisaation toiminnan ohjaamista että ihmisten yksilölliseen toimintaan vaikuttamista kohti haluttua suuntaa. (Sutinen 2012, 164.) Niitä molempia tarvitaan nykyajan toimintaympäristöissä, jotka ovat entistä monimutkaisempia (Ropo 2012, 17).

2.1 Johtamisen yksilöllisyys

Johtaja itse on siis keskeisessä roolissa puhuttaessa johtajuudesta. Jotta organisaatiot voisivat taata jatkuvan menestymisen muuttuvassa maailmassa, erityisen tärkeään rooliin nousee johtajien ammattitaidon kehittyminen. Johtajan henkilökohtainen oppiminen mahdollistaa tämän kehittymisen ja on sitä kautta avainasemassa organisaation menestymiseen.

Nykyään johtamista opetetaan korkeakouluissa, ja erilaisia johtamiskoulutuksia ja -kurseja järjestetään, jotta hyvä ja tehokas johtaminen pystyttäisiin varmistamaan nyt ja tulevaisuudessa. Johtamista pyritään jatkuvasti kehittämään ja sitä tutkitaan ja siitä kirjoitetaan paljon. Esimerkiksi mentoroinnista (Juusela ym. 2000) ja johtamiskoulutuksesta (Pirnes 1996, Huotari 2007, Yukl 2010) puhutaan usein johtamisen kehittämisen yhteydessä. Muun muassa Huotari (em. 187–189) kritisoi johtamiskoulutusta sen antamista katteettomista lupauksista johtajaksi oppimisen suhteen sekä koulutusta sen epätieteellisyydestä. Yukl (2010, 387–388) pitää tärkeänä, että koulutukset perustuvat tieteelliseen teoriaan ja koulutuksessa on selkeät tehtävät ja tavoitteet. Tärkeää olisi myös ottaa koulutettavat huomioon yksilöinä, jotta koulutuksen hyödyt olisivat mahdollisimman suuret.

Johtamisen kehittämisestä tehdyt johtopäätökset ovat usein perustuneet tutkimuksiin, joissa johtajaa ei ole otettu huomioon yksilönä hänen omassa ainutlaatuisessa toimintaympäristössään (Sutinen 2012, 15). Sutisen (em.) mukaan johtamisen kehittämisen tutkimuksen kentälle tarvitaankin johtajan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa tutkimusta, ja sen etsimistä, mikä on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta. Johtaminen voidaan ymmärtää aidosti inhimillisenä toimintana vain silloin, kun johtajana kehittymisen olemusta etsitään johtajan omasta näkökulmasta merkityksellisiksi koetuista tekijöistä käsin. Myös Williamsin (2005, 2) mukaan elämän aikana kertyneillä kokemuksilla on merkitystä johtajuudelle. Johtaja voi itse vaikuttaa siihen, miten pyrkii yksilönä oppimaan kokemuksistaan, uudistumaan ammatillisesti ja kehittämään itseään.

Tutkimuksessani pyrin tuomaan esiin johtajien kokemuksia heidän omista esimiehistään työhistoriansa ajalta. Nämä kokemukset ovat merkityksellistyneet heidän ainutlaatuisessa

elämismaailmassaan, ja pyrin selvittämään, onko näillä kokemuksilla merkitystä oman johtajuuden kehittymisen ja sen määrittelyn kannalta.

2.2 Työhistoria osana johtajaksi kehittymistä

Johtamisessa, kuin missä tahansa muussakin ammatissa, ammattimaisuuden voi oppia. Johtajan henkilökohtaisella historialla, koulutuksella ja elämänasenteella on toki kaikilla merkitystä, mutta ammattimaisuutta voi oppia myös muilta ihmisiltä. Hyviltä ja tehokkailta johtajilta on mahdollista saada välineitä ja toimintamalleja omaan työhönsä ja nähdä miten tehtävät suoritetaan hyvin, mitä työkaluja siihen käytetään ja miten menestystä luodaan. (Malik 2002, 33.)

Työkokemuksen kautta ihmisen on mahdollista tehdä valintoja sen suhteen, mikä on hänelle tärkeää ja mitä hän haluaa. Niiden kautta on myös mahdollista perustella omaa johtajuuttaan. (Parviainen 2007, 7.) Mikael Junger kertoo Parviaisen toimittamassa (2007, 154) kirjassa kokemuksistaan alaisena, ja siitä miten kokemus on opettanut asioita, joita ei johtamistyössä saa tehdä. ”Jos on nähnyt ja seurannut, miten ihmisiä voidaan johtaa huonosti, se opettaa katsomaan myös omia heikkouksiaan”, Junger pohtii. Erilaisten johtamistapojen näkeminen ja kokeminen on opettanut Jungeria tunnustelemaan ilmapiirejä uusissa tilanteissa ja uuteen työpaikkaan siirryttäessä. Kokemusten karttuessa hän alkoi selvemmin ymmärtää, mitä oli nähnyt ja kokenut ja miten näitä kokemuksia olisi mahdollista soveltaa uusissa työtehtävissä johtajana.

Ammatillinen kasvu ja ammatin oppiminen rakentuvat yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutuksessa. Jatkuva vuorovaikutus on keskeisessä roolissa nykyajan työelämässä ja vuorovaikutuksen kautta annamme asioille merkityksiä. Työelämässä itsereflektio on tärkeä kyky. Sen kautta ihminen arvioi omaa toimintaansa ja hänen on mahdollista oppia kokemuksistaan. Itsereflektointi antaa myös valmiudet muuttaa omaa toimintaansa ja suhtautumistaan asioihin. Ihmiset, joilla on itsereflektoinnin edellyttämät valmiudet onnistuvat yleensä urallaan muita paremmin. (Ruohotie 1998, 12.) Kun esimies tunnistaa omaan käyttäytymiseensä vaikuttavia tunteita, ajatuksia ja mielikuvia,

hän pystyy käsittelemään niitä rakentavasti ja toiminnasta tulee tietoisempaa ja harkitumpaa (Nummelin 2007, 26).

Johtaja ei siis pärjää pelkällä tiedolla. Itsereflektion lisäksi intuitio on erittäin keskeinen osa johtajan toimintaa. Se on elämän aikana kertyneen kokemusvaraston käyttämistä päätöksenteon tukena. Erityisen hyvin mieleemme muistaa kokemukset, joihin on liittynyt vahva tunnelataus. Näiden kokemusten kautta voimme tietoisesti tai tiedostamattomasti käsitellä ja arvottaa ongelmia ja tilanteita. On tärkeää pysähtyä pohtimaan miksi toinen ihminen toimii tietyllä tavalla tai mitä erilaisista tilanteista voi todellakin oppia. (Hiltunen 2011, 38–39.)

Yksi osa ihmisen psykologista yksilöllisyyttä on hänen elämänkertansa. Oma elämänkerta ohjaa myös esimiehen päätöksen tekoa. Elämänkerta on laaja kehikko, jonka avulla kokemukset saavat merkityksensä. Sen avulla ihminen tulkitsee kokemuksiaan ja suuntaa odotuksiaan ja toiveitaan. Ihminen rakentaa yksilöllisyyttään liittämällä kokemukset merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Näillä kokonaisuuksilla on suuri merkitys ihmisen toiminnan kannalta. Niiden kautta välittyy se, mitä tunnemme voivamme tehdä ja mitä emme. (Nummelin 2007, 20.) Tutkimuksessani pyrin hahmottamaan johtajien elämänkertoja käyttämällä haastattelussani työhistoriajanaa. Johtajat piirsivät haastattelun alussa janan omasta työhistoriastaan. Sen pohjalta he kertoivat kokemuksiaan esimiehistä työhistoriansa eri vaiheissa ja puhuivat samalla omasta johtajuudestaan ja sen muotoutumisesta. Oma työhistoria on yksi merkittävä osa ihmisen elämänkertaa.

Kun ihminen paljastaa jotain itsestään kertomalla elämäntarinaansa, puhumalla kokemuksistaan ja pohtimalla saamaansa palautetta, he tutustuvat myös itseensä yhä paremmin (Kets De Vries 302, 2007). Johtajan on tärkeää tuntea itsensä ja omat johtajuuden lähtökohtansa. Itsetuntemuksen avulla omaa toimintaansa on mahdollista kehittää. Itsetuntemus on myös tie itsensä johtamiseen ja itsensä menestyksekkäis johtaminen on avain toisten johtamiseen yhtä menestyksekkäästi.

Yksilöllisyyden ja yksilön tiedon, osaamisen ja luovuuden merkitys on korostunut tänä päivänä yhtenä johtamistyön perusedellytyksistä. Aiempiä vahvemmin johtamistyössä onkin olennaista ihminen yksilönä ja johtajan yksilöllisen elämäkokemuksen merkitys. (Sutinen 2012, 27–28.)

3 Fenomenologisen tutkimuksen toteutus ja menetelmät

3.1 Lähtökohtana fenomenologia ja holistinen ihmiskäsitys

Tutkielmani lähtökohta on fenomenologinen. Fenomenologisen tutkimuksen keskeisin tutkimuskohde on ihmisen oma kokemus. Fenomenologiassa ihminen nähdään tajunnallisena olentona omine kokemuksineen ja tunteineen. Tajunta muodostuu uskomisen, tietämisen, toivomisen ja tuntemisen elämyksistä sisällölliseksi kokonaisuudeksi. (Virtanen 2006, 152, 167.) Tämä määrittää myös tutkimustani ohjaavan holistisen ihmiskäsitykseni. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan kaikkia ihmistä koskevia oletuksia, jotka ovat mukana koko tutkimusprosessin ajan (Rauhala 1983, 13). Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on kokonaisuus ja hänen olemassaolonsa on tajunnallista, kehollista ja situationaalista. Ihminen luo tajunnallisuudessaan merkityssuhteita asioista ja ilmiöistä, ja asettuu niissä mielekkäällä tavalla suhteeseen tilanteensa eli situationsa kanssa. Merkityssuhteet muodostavat verkostoja, joiden pohjalta ihminen luo käsityksen itsestään ja maailmankuvastaan. (Rauhala 1983, 27.)

Fenomenologiassa kiinnostavia ovat niin tietoiset kuin tiedostamattomatkin kokemukset. Kokemukset merkityksellistyvät jokaisen omasta, ainutlaatuisesta elämäntilanteesta käsin. Perttulan (2005) mukaan laadultaan elävä kokemus voi olla tietoa, tunnetta, intuitiota ja uskoa sekä niiden yhdistelmiä. (Perttula 2005, 119, 137.) Kokemukset esimiehistä ovat saaneet muotonsa tutkittavien omassa elämässä ja haluan selvittää onko näillä kokemuksilla jonkinlainen merkitys omalle johtajuudelle. Fenomenologiassa kiinnostavia ovat tuntevien ja intuitiivisten kokemusten suhde omaan elämäntilanteeseen. (Em., 189.) Tavoitteenani on näiden kokemusten esille saaminen.

Kokemustieto on ihmisen omakohtaista tietoa todellisuuden ilmiöiden kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Kokemus on ajallista, sillä merkitykset ovat suhteessa menneeseen ja tulevaan. Se tarkoittaa, että ihmisen kokemuksessa on samanaikaisesti läsnä tämä hetki sellaisenaan, sekä läsnä olevat heijastumat menneistä kokemuksista sekä läsnä olevat tulevaisuuden odotukset. Kokemus yhdessä tavoitteiden kanssa ohjaa sitä, mitä ihminen havaitsee tietyssä hetkessä, sekä sitä, mihin hän suuntautuu. Persoonakohtainen kokemustieto on avain tajunnallisen ilmiön syvimmän olemuksen tavoittamiseksi. On

saatava tietoa sisältöjen merkityksestä ihmiselle itselleen. (Sutinen 2012, 47–48.) Tutkimani ilmiö on yksilökohtainen. Tarkoitukseni on saada esiin yksilöiden kokemuksia heidän esimiehistään ja selvittää näiden kokemusten sisältämiä merkityksiä sekä niiden linkittymistä omaan johtajuuteen.

3.2 Aineiston keruu

Toteutin aineiston keruun haastattelemalla kuutta eri tason johtajaa. Johtajat työskentelevät samassa organisaatiossa, mutta eri yksiköissä ja hieman eri tehtävissä. Heidän yhteystietonsa sain organisaation henkilöstöpäälliköltä, joka oli jo alustavasti kertonut heille haastattelustani. Soitin kaikille haastateltaville ja varmistin heidän halukkuutensa haastatteluun ja sovin haastatteluajat heidän kanssaan. Lähetin ennen haastatteluja johtajille sähköpostia, jossa kerroin tutkimuksestani ja tulevasta haastattelusta. Kerroin heille tutkimuskysymyksestäni ja siihen liittyvistä teemoista, joita käsittelemme haastattelun aikana. Korostin kuitenkin, että jokainen haastattelu perustuisi johtajan henkilökohtaiseen työhistoriaan alaisena ja sieltä nouseviin kokemuksiin. Haastattelun alussa haastateltavat piirsivät omasta työhistoriastaan alaisena aikajanan, jonka ehdoilla haastattelu eteni.

Halusin toteuttaa aineiston keruun avoimella haastattelulla sillä tutkimukseni lähtökohta on fenomenologinen. Kokemuksen tutkijana en pyri etukäteen tietämään minkälaisia asioita haastateltavat tuovat esiin työhistoriastaan, joten haastattelun teemoja ei ollut syytä rajata liikaa (Lehtomaa 2005, 170). Myöskään haastateltavien erittelemistä miehiin tai naisiin ei ole syytä tehdä. Heillä kaikilla on oma työhistoriansa ja he ovat johtajia ja esimiehiä tänä päivänä. Heillä on siis omakohtaisia, minua tutkijana kiinnostavia kokemuksia.

Avoin haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla, mutta haastattelijalla on lupa ohjata haastateltavaa kuvaamaan kokemuksia, jotka liittyvät tutkimuskysymykseen ja tutkijaa tutkimuksen kannalta kiinnostaviin aiheisiin. Pyrin haastattelun aikana saamaan esiin haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia omista esimiehistään matkan varrella. Myös kokemukset omasta johtajuudesta tänä päivänä ja oman johtajuuden kehittymisestä olivat oleellisia. Korostin näitä teemoja heille etukäteen lähettämässäni sähköpostissa.

Haastattelut tein tammikuussa 2012. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja ne kestivät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelujen alussa pyysin jokaista haastateltavaa piirtämään janan omasta työhistoriastaan. Yksi haastateltavista oli tulostanut ansioluettelonsa, jossa työhistoria oli selkeästi esitetty, joten haastattelu eteni sen pohjalta. Toiset haastateltavat piirsivät janan ensin valmiiksi, jonka jälkeen he alkoivat kertoa siitä. Osa piirsi janaa ja kertoi työhistoriastaan samanaikaisesti.

Haastattelut alkoivat esimerkiksi näin:

Tässä ois sulle kynää ja paperia, niin ensin piirtäsit janan omasta työhistoriastasi alusta tähän päivään. Tämä on ihan avoin haastattelu ja sinun niiden kokemusten kautta sitte lähtee liikenteeseen ja tarkoitus ois vähän miettiä että mitä mistäkin kokemuksesta on jäänyt käteen itelle ajatellen tätä johtajaa kuka sää oot tänä päivänä, tai esimiestä, ja minkälaisista asioista se ois muotoutunu se tämän päivän johtajuus jos miettii niinku menneisyyttä.

– Mulla onkin aika mielenkiintoiset jutut, mutta niin varmaan monella muullakin - janan piirtämistä - tästä tullee aika pitkä jana. Luenko mää sulle tän?

No jos aloitetaan ihan siitä alusta, kerro minkälainen työpaikka sulla oli siellä?

Haastattelussa käyttämäni työhistoriajana auttoi varmasti siinä, että haastattelut etenivät loogisesti. Haastateltavilla oli tuntemukseni mukaan helpompi hahmottaa omaa työhistoriaansa ja sieltä nousevia kokemuksia piirroksen avulla. Tiettyihin ajanjaksoihin oli myös helpompi palata kun ne näki paperilla edessään. Fenomenologinen lähtökohta aineiston keruuseen korostaa pyrkimystä luoda haastattelutilanteesta sellainen, että kuvattavat kokemukset ovat itse tutkimustilanteen ulkopuolella. Haastateltaville tulee antaa selkeitä ohjeita, jotka johdattavat liittämään kokemukset omaan arkeen. (Perttula 2005, 141.) Koin, että työhistoriajanan piirtäminen auttoi haastateltavia hahmottamaan alaiskokemuksiaan ja liittämään niitä omaan tämän hetkiseen elämäänsä itse johtajana.

3.3 Aineiston analyysi

Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne helmikuun 2012 aikana. Litteroitua aineistoa haastattelusta kertyi 52 sivua. Tallensin jokaisen haastattelun omaksi tiedostokseen. Jo litteroinnin aikana mielikuvani haastatteluista alkoivat tarkentua ja eräänlainen analyysi

käynnistyi jo silloin. Vaikka litterointi on aikaa vievää ja mekaanista työtä, litteroinnin aikana omaan aineistoon on mahdollisuus tutustua sen puhtaimmassa muodossa. Aineistoa prosessoiti mielessään jo silloin. Litteroinnin jälkeen tulostin haastattelut paperille ja aloitin niiden lukemisen. Tutkimusaineistoa oli paljon, mutta haastatteluista muodostui mielestäni selkeitä kokonaisuuksia ja ne etenivät loogisesti.

Aineistoni varsinaisessa analyysissä käytin Perttulan fenomenologista menetelmää (1995, 2000). Menetelmä jakautuu kahteen osaan, joissa molemmissa on alkuperäisesti seitsemän vaihetta. Perttulan mukaan menetelmää voi ja tuleekin muokata vastaamaan tutkimuksen tarpeita. Metodin ensimmäinen osa etenee yksilökohtaisella tasolla, ja yksilökohtaisia merkitysverkostoja kuvataan niin monta, kuin tutkimukseen osallistuviakin on. (em. 2000, 429–430.) Tässä tapauksessa muodostin ensin kuusi yksilökohtaista merkitysverkostoa.

3.1.1 Yksilökohtaiset merkitysverkostot

Avoin tutustuminen aineistoon ja sisältöalueiden muodostaminen

Luin aineistoa läpi useaan kertaan tekemättä muistiinpanoja. Halusin sisäistää aineistoni mahdollisimman hyvin. Sen jälkeen aloitin muistiinpanojen tekemisen, jolloin keräsin aineistosta nousevia yhteisiä kokemuksia ja toistuvia sisältöalueita paperille. Sisältöalueet ovat kohteita, joista kokemukset ovat. Sisältöalueiden on hyvä olla laajoja, ja niiden tarkoitus on jäsentää tutkimusaineistoa siten, että eri elämänalueisiin liittyvät kokemukset tulevat esiin, kuitenkin niitä vielä tulkitsematta. (Perttula 1995, 121.) Kirjoitin ylös haastateltavien kokemuksia jokaisesta sisältöalueesta. Tällöin vielä luin aineistoa kokonaisuutena, enkä niinkään kuutena erillisenä kertomuksena. Sisältöalueiksi nousivat kokemukset omista esimiehistä, suhde omiin esimiehiin työhistorian aikana, suhde omaan esimieheen ja oma johtajuus. Nämä teemat nousivat esiin jokaisesta kuudesta haastattelusta. Alussa minulla oli vielä kaksi muuta sisältöaluetta: esimieheksi hakeutuminen ja johtajuus yleisesti. Tässä vaiheessa minun oli kuitenkin syytä tarkentaa tutkimuskysymystäni ja rajata analyysi koskemaan vain kokemuksia omista esimiehistä ja näiden kokemusten linkittymistä omaan johtajuuteen, joten jätin nämä kaksi sisältöaluetta pois.

Merkityssuhteiden erottaminen toisistaan

Tämän jälkeen aloin käsittelemään aineistoa kuutena erillisenä haastatteluaineistona. Nostin jokaisesta aineistosta esiin kokemukset, jotka liittyivät esiin nousseisiin sisältöalueisiin. Alleviivasin litteroidusta tekstistä sisältöalueisiin liittyvät kokemukset. Tässä vaiheessa pyrin pitämään mielessäni tutkimuskysymykseni ja oman tutkimukseni kannalta tärkeät kokemukset. Haastateltavat olivat kertoneet paljon mielenkiintoisia asioita työhistoriastaan ja sen eri vaiheista, mutta oli tärkeää pitää mielessä, mitä kokemuksia minä tässä tutkimuksessa tutkin. Jaoin jokaisen aineiston intuitiivisesti eri merkityksen sisältäviin yksiköihin. Aina kun koin, että kohde, josta kokemus on, vaihtui, poimin alleviivaukset erillisiin kappaleisiin toiseen tekstitiedostoon.

Merkityssuhteiden muuntaminen tutkijan kielelle

Erotettuani merkityssuhteet toisistaan, aloitin haastateltavien sanoin olevien kokemusten muunnoksen tutkijan kielelle. Tässä vaiheessa tarkoituksena on kuvata kunkin merkityssuhteen keskeinen merkitys tutkittavan ilmiön kannalta yleistä kieltä käyttäen. Kokemukset on kuitenkin ilmaistava siten, että ne eivät muutu. Tässä vaiheessa häivytin pois kaikki haastateltavien henkilökohtaiset tiedot, jotka mahdollistaisivat heidän tunnistamisensa.

Tämä vaihe oli haastava, sillä useat haastateltavat olivat käyttäneet hyvin rikasta kieltä. Tekstissä oli paljon kielikuvia ja erilaisia murreilmauksia. Alussa minua jopa harmitti kääntää näitä ainutlaatuisia kokemuksia yleiselle puhekielille. Ymmärsin kuitenkin pian, että heidän kokemuksensa on silti mahdollista tavoittaa, vaikka tekstin kieliasu muuttuukin. Tein tätä vaihetta osaksi yhdessä seuraavan vaiheen kanssa. Pyrin jo tässä vaiheessa sijoittamaan muunnettuja merkityssuhteita mielessäni eri sisältöalueiden alle.

Esimerkki 1

semmosta se oli se johtaminen hänelle, hänestä on jäänyt erittäin hyvä käsitys että kun kysyin sitten kerran kun se kävi että minkälaista työaikaa mun pitäis täällä tehdä niin hän sano että hälle on aivan sama vaikka päälleen täällä seisot mutta kun kauppa käy ja tulosta syntyy niin kaikki on hyvin. ja se on mun mielestä ollu semmonen tietynlainen ohjenuora tuolla takalalla.

Muunnos tutkijan kielelle:

Esimies oli korostanut hänelle tuloksen teon tärkeyttä, eikä ollut asettanut muita vaatimuksia päivittäiselle työskentelylle. Hän näkee tuloksen teon edelleen tärkeänä omaa työtään ajatellen.

Esimerkki 2

ei kovin usein myymälöissä käy eivätkä piä yhteyksiä. että täällä ollaan, voisko sanoa ihan että yksin.

Muunnos tutkijan kielelle:

Kun oma esimies ei käy eikä pidä yhteyttä, hänestä tuntuu, että hän on ihan yksin.

Merkityssuhteiden sijoittaminen sisältöalueisiin

Tässä vaiheessa siirsin kaikki tutkijan kielelle muuntamani merkityssuhteet tutkimusaineistoa jäsentäviin sisältöalueisiin.

Esimerkki 1.

Esimies oli korostanut hänelle tuloksen teon tärkeyttä, eikä ollut asettanut muita vaatimuksia päivittäiselle työskentelylle. Hän näkee tuloksen teon edelleen tärkeänä omaa työtään ajatellen.

Sisältöalue: kokemukset omista esimiehistä

Esimerkki 2.

Kun oma esimies ei käy eikä pidä yhteyttä, hänestä tuntuu, että hän on ihan yksin.

Sisältöalue: suhde omaan esimieheen

Sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto

Tässä vaiheessa muodostetaan sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto. Aineisto saa tarinan muodon, mutta se etenee vielä sisältöalueiden mukaan. Sisältöalueet

olivat kokemukset omista esimiehistä, suhde omiin esimiehiin työhistorian aikana, suhde omaan esimieheen, itse esimiehenä ja esimiehenä kasvaminen.

Sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto

Muodostettuani sisältöalueittain etenevät merkitysverkostot, jotka olivat jo saaneet tarinan muodon, muokkasin merkitysverkostoja kiinnittämättä enää huomiota sisältöalueisiin. Vaiheen tarkoituksena on tiivistää merkitysverkostot jokaisen haastateltavan osalta omaksi kokonaiseksi tarinakseen, kuitenkin niin, etteivät kokemukset katoa. Tämä vaihe oli antoisa, sillä jokainen haastattelu oli tämän vaiheen ansiosta mahdollista lukea tiivistettynä, henkilökohtaisena kertomuksena. Analyysin alussa pelkäsin, että kertomuksiin jäisi liikaa haastateltavien tietoja ja heidän tunnistamistaan edesauttavia asioita, mutta pelkoni osoittautui turhaksi. Analyysin edettyä jäljellä olivat enää tutkimukseni kannalta keskeiset kokemukset yleiselle kielelle käännettyinä. Seuraavana on yksi esimerkki haastattelemani johtajan yksilökohtaisesta merkitysverkostosta.

Esimerkki yksilökohtaisesta merkitysverkostosta

Hän muistaa monta esimiestä työhistoriansa ajalta. Nuorena esimiehenä hän muistaa saaneensa omalta esimieheltään hyviä käytännön neuvoja. Esimies oli kirjoittanut hänelle pieneen vihkoon kaikki asiat, joita hänen tuli tehdä ja osata työpäivänsä aikana. Negatiivisia muistoja esimiehistä on myös. Eräs esimies teki paljon töitä itsekseen eikä ollut alaistensa kanssa juurikaan tekemisissä. Esimies oli linjaton, eikä pitänyt sopimistaan asioista kiinni. Hän koki, ettei esimiehellä ollut omaa selkeää ajattelua tai näkemystä asioista ja esimies oli muiden johdateltavissa. Silloin hän oli ajatellut, ettei halua ikinä itse olla tuollainen esimies. Hänen mukaansa kaikkein vaikeinta alaiselle on, kun esimies ei tiedä mitä tehdä. Tällaista tunnetta hän ei halua luoda omille alaisilleen. Omissa esimiehissään vaikeimmaksi hän on kokenut linjattomuuden.

Hän muistaa erään haastavan muutostilanteen oman työhistoriansa ajalta. Omalta esimieheltään hän ei saanut käytännön apua tilanteessa, mutta hän koki saavansa esimieheltä vankkumattoman luottamuksen. Tämän hän koki tilanteessa tärkeäksi. Esimies oli sisäänpäin kääntynyt ja itsekseen töitä tekevä, mutta hän koki saavansa esimieheltä henkistä tukea ja luottamusta. Esimies oli myös systemaattinen ja piti sopimistaan linjoista kiinni. Näitä ominaisuuksia hän kokee oppineensa tältä esimieheltä.

Hän muistaa eräästä esimiehestään negatiivisena piirteenä sen, että esimiehellä ei ollut hänelle koskaan aikaa. Jos aikaa oli varattu yhteiselle tapaamiselle, esimies vastaili puhelimeen ja jutteli samalla muiden kanssa. Hän oppi, että kun aikaa on varattu tietyn ihmisen kanssa keskustelulle, hän käyttää sen ajan sopimallaan tavalla, eikä tee samalla muuta. Hän koki, ettei esimies arvostanut häntä käyttäytyessään tuolla tavalla. Esimies oli myös hyvin innovatiivinen ja sai päähänsä ideoita, joita hänen piti alaisena joskus rajoittaa.

Ideat saattoivat olla mahdottomia toteuttaa. Hänelle oli haastavaa ja hankalaakin yrittää rajoittaa esimiehensä ideoita. Hänen mukaansa esimiehen asettamat tavoitteet tulee olla mahdollisia toteuttaa, eikä tehtyjä päätöksiä saa muuttaa esimiehen mielen mukaan. Esimiehen sanoihin täytyy voida luottaa. Hän kokee esimiehen joskus sotkeneen sitä systemaattista työtä, jota hän pyrki tekemään.

Kiinnostuksen alaista ja hänen elämäänsä kohtaan hän kokee esimiehelle tärkeänä piirteenä. Hänellä on kokemus esimiehestä, joka oli kiinnostunut alaistensa asioista, heidän perhetilanteistaan ja kuulumisistaan. Se oli tuntunut hänestä hyvälle, ja hän itse haluaa myös tuntea alaisensa ja on kiinnostunut heidän elämästään.

Vaikka aika ja tilanteet muuttuvat, perusasiat eivät saisi muuttua. Hän kokee esimieheltä saatavan tuen kaiken työn lähtökohdaksi. Niin isoa johtajaa ei olekaan, joka ei tarvitsisi tukea. Esimieheltä saatu palaute ja kiitos ovat yksi tärkeimmistä asioista oman työn kannalta edelleen.

Itse hän on suoraviivainen, linjakas ja rehellinen johtaja. Hän on hyvä tekemään yhteistyötä ja hoitaa mielellään yhteisiä asioita. Työssään hänellä on vahvasti mukana myös tunteet. Joskus hän kokee olevansa ilkeäkin ja tyrmäävänsä muiden mielipiteet, koska on niin suorasanaainen. Hän pyrkii nostamaan omia alaisiaan esille, mieluummin kuin itseään. Hän haluaa johtamiselle selkeät rajat, eikä missään nimessä halua johtaa alaistensa ylitse.

Hän on myös oppinut, kuinka herkkää työtä johtaminen todellisuudessa on. Yhdellä pienellä sanalla voi aiheuttaa paljon pahaa. Hän kokee myös tilanteiden ja ihmisten taustojen tuntemisen tärkeäksi. Nykyään hän on hyvin varovainen asettaessaan ihmisiä johonkin järjestykseen. Johtajan tulee olla empaattinen ja pehmeä, mutta samalla määrätietoinen ja erittäin vahva. Hänen mukaansa erilaisia johtajia tulee olla, koska lopputulos on kuitenkin tärkein. Hän on ollut kouluttamassa uusia esimiehiä ja silloinkin hän on korostanut pienten asioiden merkitystä. Esimiehen täytyy puhua alaiselleen kunnioittavasti ja kohdella häntä arvostavasti. Hänen mukaansa ei kuitenkaan ole olemassa tiettyä johtajatyyppeä, jollainen jokaisen johtajan tulisi olla. Johtajan pitää kuitenkin tulla toimeen ihmisten kanssa ja arvostaa alaisiaan ja muita ihmisiä ympärillään.

3.1.2 Yleiset merkitysverkostot

Fenomenologisen analyysin toisessa osassa edetään yleiseen tietoon. Tässä vaiheessa yleinen tieto on enemmän tutkijan rakentamaa kuin edellä kuvattu yksilökohtainen tieto. Yleinen tieto ei saa kuitenkaan olla todennäköistä tietoa ilmiöstä, vaan sen on katettava kaikki yksilökohtaisesti olennainen. Yleisen tiedon muodostamisessa tutkijalla on lupa käyttää käsitteellistä joustavuutta. Tutkija voi muunnella käsitteellisen yleisyyden tasoa niin, ettei se ole enää ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa. (Perttula, 2000. 430–431.) Yleinen

merkitysverkosto on siten tutkimuksen tulosten ydin, joka sisältää tutkimuskysymyksen kannalta keskeisimmät asiat.

Ehdotelma yleisestä merkitysverkostosta

Yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat tässä vaiheessa ehdotelmia yleisiä kokemuksia koskevasta tiedosta. Minulla oli siis kuusi yksilökohtaista merkitysverkostoa, joiden kautta etenin ehdotelmiin yleisestä tiedosta. Perttulan (2000, 432) mukaan yleisen tiedon on edettävä yksilökohtaisella tasolla niin pitkään kuin mahdollista, jotta kattavuuden vaatimus täyttyy ja yleinen tieto säilyttää yhteyden yksilökohtaiseen tietoon (2000, 432). Aloitin siis kuuden yleisen merkitysverkostoehdotelman muodostamisen.

Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi

Tässä vaiheessa nostin esiin vain ne kokemukset, jotka ovat oleellisia tutkimuskysymyksen kannalta. Etsin siis sitä, miten johtajien kokemukset omista esimiehistä linkittyvät kokemuksiin omasta johtajuudesta. Yksilökohtaiset merkitysverkostot olivat hyvin jäsentyneet ja tutkimuksen kannalta keskeisiä kokemuksia oli löydettävissä. Kun kuljetaan kohti yleistä tietoa, kokemusten yksilöllisyys tulee häivyttää ja muuttaa ne yleiselle kielelle. Yksilökohtainen merkitysverkosto muodostuu ehdotelmaksi yleisestä tiedosta. (Perttula 2000, 434.) Seuraavassa esimerkkejä yksilökohtaisen merkitysverkoston muuntamisesta merkityssuhde-ehdotelmiksi.

1 Hän kokee omasta alaishistoriastaan jääneen muistoja, jotka vaikuttavat omaan esimiestyöhön.

(Omasta alaishistoriasta jää muistoja, jotka vaikuttavat johtajan omaan esimiestyöhön).

2 Hän ymmärtää paremmin alaistensa tarpeita ja toiveita, koska on myös itse ollut alaisena.

(Omien alaiskokemustensa pohjalta johtaja ymmärtää paremmin alaistensa tarpeita ja toiveita).

3 Esimies oli käskyttänyt häntä noukkimaan roskia käytävältä heidän kävellessään siinä yhdessä. Kokemus roskan noukkimisesta on edelleen elävänä hänen mielessään ja hän ei itse esimiehenä koskaan kohtele alaisiaan samalla tavalla alentavasti. *(Esimieheltä opitaan johtamistapoja, joita johtaja ei missään nimessä halua itse käyttää. Kun johtaja kokee esimieheltään saadun kohtelun alentavana, johtaja ei halua tuottaa alaisilleen omalla käytöksellään samanlaista tunnetta).*

4 Esimiehenä hän pyrkii olemaan mahdollisimman paljon alaistensa tukena ja apuna sekä auttamaan heitä työnteossa. *(Johtaja auttaa alaisiaan työnteossa ja pyrkii olemaan heille tukena ja apuna mahdollisimman paljon).*

Sisältöalueiden muodostaminen

Kun olin muuntanut yksilökohtaiset merkitysverkostot yleiselle kielelle, aloitin sisältöalueiden muodostamisen. Olin lukenut aineistoani jo tässä vaiheessa useaan kertaan ja mielessäni oli jo hahmottunut mahdollisia sisältöalueita, joista kokemukset ovat. Käsittelin jokaista yleistä merkitysverkostoehdotelmää erillään ja etsin jokaisesta kuudesta ehdotelmasta omia sisältöalueita. Sisältöalueet muodostuivat pitkälti samanlaisiksi jokaisessa kuudessa merkityssuhde-ehdotelmassa. Oli kuitenkin sellaisiakin merkityssuhde-ehdotelmia, joissa nämä kaikki sisältöalueet eivät tulleet esiin, vaan vain osa niistä. Sisältöalueet kokonaisuudessaan olivat kokemukset esimiehistä, suhde omaan esimieheen, luottamus ja tuki omalta esimieheltä, palaute ja kiitos omalta esimieheltä sekä oma johtajuus.

Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin

Kirjoitin erilliseen tekstitiedostoon kaikki sisältöalueet ja aloin poimia merkityssuhde-ehdotelmia niiden alle. Käsittelin jokaista kuutta kokonaista merkityssuhde-ehdotelmää erikseen. Seuraavassa on kaksi esimerkkiä merkityssuhde-ehdotelmien sijoittamisesta sisältöalueisiin.

(1.Y) SUHDE OMAAN ESIMIEHEEN

Johtaja näkee omaa esimiestään harvoin, muutaman kuukauden välein.

Johtaja toivoo näkevänsä häntä useamminkin.

Omaa esimiestään olisi tärkeä nähdä, vaikka hänellä ei mitään varsinaista asiaa olisikaan.

Oma esimies tuntuu kaukaiselta koska ei puutu päivittäiseen työntekoon millään tavalla.

Johtaja toivoo omalta esimieheltään keskustelukumppanina olemista ja mahdollisuutta ajatusten vaihtoon.

Kun oma esimies ei käy eikä pidä yhteyttä, kokee johtaja olevansa yksin.

Omalla esimiehellä ajatellaan olevan tärkeämpää tekemistä kuin olla kiinnostunut alaisistaan.

(3.Y) LUOTTAMUS JA TUKI OMALTA ESIMIEHELTÄ

Hyvä esimies on luotettava ja hänen kanssaan on mahdollista keskustella.

Tärkeimpänä asiana oman työn kannalta johtaja näkee esimieheltä saadun luottamuksen.

Esimies antaa vapauden työskennellä itsenäisesti, jonka johtaja kokee luottamuksen osoituksena. Oman esimiehen tuki on johtajan työssä esiin tulevissa haastavissa tilanteissa tärkeää.

Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen

Tässä vaiheessa muodostin kuusi sisältöalue-ehdotelmien mukaan etenevää yleistä merkityssuhde-ehdotelmaa. Etsin jokaisen sisältöaluekokonaisuuden ydinsisältöjä. Tässä vaiheessa oli hieman hankalaa pitää sisältöalueet erillisinä, sillä olin jo osaksi muodostanut sisältöalueita yhdistäviä kuvauksia. Muun muassa kokemukset esimiehistä ja oma johtajuus olivat jo useissa merkityssuhde-ehdotelmissa vahvasti linkittyneet toisiinsa. Seuraavassa ovat samat esimerkit edellisestä kohdasta, ja niiden muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi.

(1.Y) SUHDE OMAAN ESIMIEHEEN

Johtajalle oman esimiehen kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeää omaa työtään ajatellen. Vaikka esimiehellä ei olisi varsinaista asiaakaan, johtaja kokee tärkeäksi nähdä esimiestään ja kuulla hänestä. Kun johtaja näkee esimiestään muutaman kuukauden välein, koetaan sen olevan liian harvoin. Oma esimies tuntuu kaukaiselta koska ei puutu johtajan päivittäiseen työntekoon millään tavalla. Johtaja toivoo omalta esimieheltään keskustelukumppanina olemista ja mahdollisuutta ajatusten vaihtoon. Kun oma esimies ei käy eikä pidä yhteyttä,

kokee johtaja olevansa yksin. Tällöin omalla esimiehellä ajatellaan olevan tärkeämpää tekemistä kuin olla kiinnostunut alaisestaan.

(3.Y) LUOTTAMUS JA TUKI OMALTA ESIMIEHELTÄ

Tärkeimpänä asiana työnsä kannalta johtaja näkee esimieheltä saadun luottamuksen. Esimies antaa vapauden työskennellä itsenäisesti, ja tämä koetaan luottamuksen osoituksena. Omalta esimieheltä saatu tuki on myös tärkeää johtajan työtä ajatellen.

Ehdotelmät yleisiksi merkitysverkostoiksi

Tässä vaiheessa minulla oli kuusi merkityssuhde-ehdotelmaa, jotka olivat jaettu sisältöalueisiin. Aloin muokkaamaan niistä omia selkeitä kokonaisuuksia. Merkityssuhde-ehdotelmat olivat jäsentyneet mielestäni hyvin, mutta muokkasin niiden kirjoitusmuotoa selkeämmäksi ja tekstin rakennetta yhtenäisemmäksi. Tämä vaihe vei paljon aikaa, ja palasin yhä uudelleen ja uudelleen merkityssuhde-ehdotelmiin, kun koin, että ne eivät olleet vielä riittävän selkeitä ja tiiviitä kokonaisuuksia. Tutkijan onkin tässä vaiheessa luotettava itseensä ja omaan intuitioonsa, ja muokattava ehdotelmia niin kauan, että ne ovat hänen mielestään valmiit. (Perttula 2000, 439.) Kun koin, että ehdotelmät olivat valmiit, minulla oli käsissäni kuusi yleistä merkitysverkostoehdotelmaa johtajien esimieskokemuksista ja niiden linkittymisestä omaan johtajuuteen.

Ilmiön yksilökohtaisuus

Situaatio, jossa ihminen elää ja toimii, on aina ainutkertainen. Ihmisen olemassaolo on ajallisesti kietoutunutta, ja ajallisuudessa korostuu jatkuvasti ihmisen ainutkertainen olemassaolo. Yksilöhistoriallisuus leimaa jokaista yksilön elämänvaihetta, eikä näistä elämänvaiheista voida saavuttaa ehdotonta kattavuutta tai yleisiä lakeja, joissa olisi mukana kaikki yksilölle ainutkertainen. Yleiset lait kertovat aina jotain keskivertoihmisestä, ja kadottavat yksilön tähän kertomukseen. (Rauhala 1993, 83.)

Tässä vaiheessa myös oma käsitykseni ilmiön yksilökohtaisuudesta oli vahvistunut. Kun luin valmiita merkitysverkostoehdotelmia ja yritin muodostaa niistä yleisen merkitysverkoston

tyyppejä, koin jatkuvasti, että menetän jotain oleellista jokaisen ainutlaatuisesta kokemusmaailmasta. Tutkijana tein päätöksen soveltaa fenomenologista metodologiaa ja esittää kuusi yleistä merkitysverkostoehdotelmaa sellaisinaan osana tuloksia, ilmiön ja tutkimustapani vahvan yksilökohtaisuuden vuoksi. Niiden lisäksi muodostin vielä yhden yleisen merkitysverkoston kaikkien kuuden ehdotelman pohjalta. Yleinen merkitysverkosto sisältää olennaisen haastattelemini johtajien alaiskokemuksista ja niiden linkittymisestä omaan johtajuuteen. Yleisyyden taso on yleisessä merkitysverkostossa niin korkealla, että se kattaa ristiriidattomasti kaikki kuusi ehdotelmaa. Tämän ratkaisun tehtyäni koen, että voin säilyttää tutkimuksessani yksilön kokemuksen ja juuri sen koen olevan tärkeää minulle tutkijana.

Esittelen seuraavassa kappaleessa tuloksina kuusi ehdotelmaa yleisiksi merkitysverkostoiksi sekä yhden yleisen merkitysverkoston. Ehdotelmat ovat johdettu suoraan yksilökohtaisista merkitysverkostoista, jolloin 1. ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi on johdettu suoraan 1. yksilökohtaisesta merkitysverkostosta.

4 Tulokset

Ehdotelmät yleisiksi merkitysverkostoiksi

1.

Esimieheltä opitaan omaan johtamistyöhön siirtyneitä toimintamalleja. Kun esimiehen toiminta koetaan positiivisena, toimii alainen itse esimiehenä samalla tavalla, koska muistaa toiminnan herättämän hyvän olon ja huomioduksi tulemisen tunteen. Myös esimiehen korostamat positiiviset asiat ovat alaiselle tärkeitä. Vaikka tilanne olisi muuten haasteellinen tai vaikea, alaiselle on tärkeää, että esimies nostaa positiivisiakin asioita esiin. Alaiskokemustensa pohjalta johtaja pyrkii myös itse korostamaan positiivisia asioita työssään ja keskusteluissaan alaistensa kanssa.

Johtajalle oman esimiehen kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeää omaa työtään ajatellen. Vaikka esimiehellä ei olisi varsinaista asiaakaan, johtaja kokee tärkeäksi nähdä häntä ja kuulla hänestä. Kun johtaja näkee esimiestään noin muutaman kuukauden välein, koetaan sen olevan liian harvoin. Oma esimies tuntuu tällöin kaukaiselta, koska ei puutu päivittäiseen työntekoon millään tavalla. Johtaja toivoisi omalta esimieheltään keskustelukumppanina olemista ja mahdollisuutta ajatusten vaihtoon.

Kun johtaja tekee tulosta ja hoitaa työnsä hyvin, oma esimies ei puutu hänen työntekoonsa, eikä pidä juurikaan yhteyttä. Tämä koetaan toisaalta luottamuksen osoituksena, mutta toisaalta etäisyytenä ja esimiehen välinpitämättömyytenä. Luottamus omalta esimieheltä on yksi johtajan tärkeimmiksi kokemista asioista omassa työssään. Omalta esimieheltä saatu vapaus tehdä työtä koetaan yhdeksi konkreettisimmista luottamuksen osoituksista.

Vapaudella tehdä työtä on myös kääntöpuolensa. Kun oma esimies ei käy eikä pidä yhteyttä, kokee johtaja olevansa yksin. Kun esimies saa alaisensa tuntemaan yksinäiselle, syntyy toisaalta tunne siitä, että on pärjättävä omillaan, mutta myös siitä, että esimies ei välitä alaisestaan ja hänellä on jotain muuta tärkeämpää tekemistä. Näiden kokemusten myötä johtaja ei itse halua saada alaisiaan ikinä tuntemaan näin. Johtajalle on päivittäisessä työssään tärkeää alaisten huomiointi ja heidän arjessaan läsnä oleminen. Johtaja pyrkiiikin tietoisesti keskustelemaan ja vaihtamaan mielipiteitä alaistensa kanssa.

2.

Johtajalla on kokemuksia esimiehistä, jotka ovat pyrkineet työskentelemään vain johtajien kanssa nostaakseen omaa statustaan. Johtaja kokee, että esimies ei voi toimia näin. Johtaja pyrkii itse omassa työssään luomaan ja ylläpitämään suhteita sekä tekemään yhteistyötä usean eri tason kanssa. Johtaja antaa osaamisensa alaistensa käyttöön ja kokee osaamisen jakamisen ja tiimityön korostamisen tärkeäksi omalle johtajuudelleen. Johtaja johtaa, niin kuin toivoisi itseään johdettavan.

Hyvä johtajuus syntyy yhdessä tekemisestä. Työpaikan hyvä ilmapiiri syntyy johtajan mukaan kannustamisesta ja vapaasta keskustelusta. Johtajan omien alaiskokemusten mukaan hyvä esimies kannustaa ja antaa itsenäisyyttä alaisilleen. Kokemusten mukaan hyvä johtaja

keskustele, kuuntelee ja on alaisilleen tukena. Oman esimiehen johtajalle antama itsenäisyys ja vapaus tehdä työtä koetaan luottamuksen osoituksena. Kun esimies antaa johtajalle vapauden toimia, syntyy kokemus luottamuksesta ja tuesta, jotka ovat hyvin merkittäviä oman johtamistyön kannalta. Myös rahallisten resurssien saaminen nähdään luottamuksen osoituksena. Luottamuksen saaminen esimieheltä motivoi johtajaa oman työn kehittämiseen ja itsensä haastamiseen.

3.

Kokemukset esimiehestä, joka ei tervehti eikä huomioi alaistaan, saa johtajan ajattelemaan ettei ikinä halua olla itse samanlainen. Nämä alaiskokemukset merkitsevät johtajalle paljon ajattelun omaa työtään tänä päivänä. Kokemukset huonoista esimiehistä muodostavat johtajan käsityksen huonosta johtajasta sekä tavasta, jolla johtaja ei itse halua missään nimessä työskennellä. Johtajan mukaan yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on olla alaiselleen esimerkkinä. Johtaja on nähnyt alaihistoriansa aikana paljon huonoja toimintamalleja, joita haluaa itse välttää.

Johtaja oppii alaiskokemustensa pohjalta mitä esimiehen ei kannata tehdä. Esimiehen ei tule kuormittaa alaistaan omilla henkilökohtaisilla asioillaan. Johtaja ei ole alaisena ollessaan halunnut kuulla esimiehen henkilökohtaisia asioita. Johtaja on näiden kokemusten pohjalta päättänyt, ettei kuormita alaisiaan omilla henkilökohtaisilla asioillaan ja kiinnittää tietoisesti huomiota tähän omassa työssään.

Myös työn ja vapaa-ajan johtaja pitää erillään. Johtaja näkee yhdeksi tärkeimmistä asioista työssään olennaisessa, eli työasioissa, pysymisen. Johtaja pitää tietyn etäisyyden alaisiinsa, koska on nähnyt kuinka ongelmien käsittely ja arkipäivän asioiden hoito vaikeutuvat, jos johtaja on liian läheinen alaiensa kanssa. Johtaja on oppinut omasta kokemuksestaan että johtajan on helpompi olla oikeudenmukainen ja tasavertainen kun hän pitää työnsä ja vapaa-aikansa erillään.

Johtaja oppii omalta esimieheltään käytännön asioita ja saa hyödyllisiä näkökulmia omaan työhönsä. Omalta esimieheltä opitut käytännön neuvot ja vinkit siirtyvät suoraan omaan käytännön johtamistyöhön. Johtajalle on tärkeää pystyä keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia työstään oman esimiehensä kanssa. Omalta esimieheltä johtaja saa palautetta ja he pitävät säännöllisesti yhteyttä. Tämän johtaja kokee erittäin tärkeäksi. Myös omalta esimieheltä saatu luottamus on yksi tärkeimmistä asioista johtajan työn kannalta. Kun esimies antaa vapauden työskennellä itsenäisesti, johtaja kokee tämän luottamuksen osoituksena. Oman esimiehen tuki on johtajan työssä esiin tulevissa tilanteissa tärkeää. Kun vapaus tehdä työtä yhdistyy kokemukseen esimieheltä saadusta tuesta ja yhteydenpidosta, on kokemus positiivinen ja johtajan työtä tukeva.

4.

Erilaisten esimiesten kanssa työskentely rakentaa osaltaan johtajan tapaa toimia itse esimiehenä. Johtaja kokee oman työnsä kannalta merkittävänä erilaisten johtamistapojen näkemisen ja kokemisen. Johtaja näkee uransa aikana niin hyviä kuin huonojakin tapoja johtaa ja nämä vaikuttavat hänen työhönsä johtajana.

Johtajan esimieheltään saamat käytännön neuvot auttavat johtajaa hänen työssään. Johtaja antaa myös itse käytännön neuvoja omille alaisilleen, koska kokee erittäin myönteisinä

omalta esimieheltään saadut neuvot ja muistaa positiiviset tunteet, jotka oman esimiehen antamista hyödyllisistä neuvoista jäivät.

Johtaja kokee omalta esimieheltään saadun tuen tärkeäksi. Yhteistyö oman esimiehen kanssa ja häneltä saatu kannustus ovat johtajan oman työn kannalta merkittäviä. Haasteellisissa tilanteissa omalta esimieheltä saatu tuki on keskeisen tärkeää johtajalle ja oman esimiehen tuki tekee tilanteista vähemmän haasteellisia ja vahvistaa johtajan onnistumisen kokemusta. Johtajalle on tärkeää, että hän kokee oman esimiehen olevan kiinnostunut hänestä. Johtajalle yksi tärkeimmistä asioista hänen johtajuuttaan ajatellen on yhteistyö omien alaisten kanssa. Johtaja haluaa olla heille tukena ja turvana erilaisissa tilanteissa ja keskustella heidän kanssaan mahdollisimman paljon. Johtaja toivoo tätä myös itselleen omalta esimieheltään.

Esimieheltä saatu luottamus on johtajalle tärkeää. Esimiehen antama vapaus työskennellä nähdään luottamuksen osoituksena. Kun esimies antaa johtajalle vapauden työskennellä omalla tavallaan, säilyy mielikuvana positiivisena silloin kun siihen yhdistyy tunne myös esimieheltä saadusta tuesta.

Negatiiviseksi mielikuva muuttuu silloin kun tunne esimieheltä saadusta tuesta puuttuu. Johtaja kaipaa esimieheltään tunnetta tuesta ja turvasta. Jos tämä puuttuu, kokee johtaja jäävänsä yksin ja syntyy tunne siitä, että on pärjättävä omillaan. Tällöin esimieheltä saatua vapautta työskennellä omalla tavallaan ei koeta positiiviseksi.

5.

Johtaja kokee merkittävinä kokemukset omista esimiehistään työhistorian ajalta ajatellen omaa johtajuutta tänä päivänä. Esimieheltä opitaan johtamistapoja, joita johtaja ei missään nimessä halua itse käyttää. Kun johtaja kokee esimieheltään saadun kohtelun alentavana, johtaja ei halua tuottaa alaisilleen omalla käytöksellään samanlaista tunnetta.

Kun esimies pitää vähän yhteyttä ja käy harvoin, johtaja kokee hänet kaukaisena. Se ei kuitenkaan välttämättä häiritse johtajaa, sillä johtaja on itsenäinen ja kokee itsenäisyyden saamisen esimieheltään luottamuksen osoituksena. Tieto siitä, että esimiestä pystyy lähestymään tarvittaessa, on tärkeä.

Johtaja pärjää kuitenkin ilman esimiehensä tukea, yhdessä alaistensa kanssa. Omien alaistensa kanssa johtaja haluaa tehdä yhteistyötä ja pitää heihin yhteyttä mahdollisimman paljon. Osaltaan tätä toimintamallia on vahvistanut oman työhistorian aikana syntyneet kokemukset esimiehistä, jotka eivät pidä yhteyttä eikä heitä juuri näe. Omien alaiskokemustensa pohjalta johtaja ymmärtää paremmin alaistensa tarpeita ja toiveita. Hän pyrkii antamaan alaisilleen palautetta sekä tukea ja apua käytännön työssä, koska ei ole itse niitä juurikaan omalta esimieheltään saanut. Johtaja kaipaa esimieheltä palautetta omasta työstään. Niin rakentavan kuin positiivisekin palautteen saaminen on tärkeää, jotta omaa johtamistyötä pystyy kehittämään. Joskus myös kiitoksen saaminen omasta työstä tuntuisi hyvälle.

6.

Kun johtajalla on linjaton esimies, joka ei pidä sopimistaan asioista kiinni, johtajalla syntyy kokemus siitä, ettei itse halua ikinä olla samanlainen. Kun esimies ei tiedä mitä tehdä, koetaan työskentely hänen kanssaan hyvin hankalaksi. Alaiselle tämän katsotaan olevan kaikista vaikein tilanne. Johtaja ei halua aiheuttaa alaisilleen samanlaista tunnetta, jonka hän on kokenut, vaan pyrkii olemaan työssään suoraviivainen ja linjakas.

Kun esimies ei huomioi alaistaan tai esimiehellä ei ole hänellä aikaa, syntyy kokemus siitä, ettei esimies arvosta häntä. Johtaja keskittyy näiden kokemusten pohjalta omassa työssään huomioimaan alaisiaan, antamaan heille aikaansa ja keskittymään heihin.

Kun esimies osoittaa kiinnostuksen alaistaan ja hänen elämäänsä kohtaan, se koetaan tärkeäksi. Oman esimiehen kiinnostus tuntuu hyvälle. Johtaja haluaa itsekin tuntea omat alaisensa ja on kiinnostunut heidän elämästään. Johtaja haluaa näin saada alaiset tuntemaan, että hän välittää heistä. Ihmisten ja heidän taustojensa tunteminen on tärkeää johtajan työssä. Varsinkin kun johtaja joutuu työssään arvioimaan ja asettamaan ihmisiä ja asioita järjestykseen, on oltava hyvin varovainen ja tunnettava tilanteiden taustat. Johtaja oppii alaishistoriansa aikana johtamisen olevan äärimmäisen herkkää työtä.

Kokemus esimieheltä saadusta henkisestä tuesta ja turvasta on johtajalle tärkeää, vaikka hän ei haasteellisissakaan tilanteissa saisi käytännön apua omalta esimieheltään. Kun työtään saa tehdä vapaasti omalla tavallaan, johtaja kokee sen luottamuksen osoituksena. Omalta esimieheltä saatu tuki on johtajalle kaiken työn lähtökohta. Esimiehen antama palaute ja kiitos ovat tärkeimpiä asioita johtajan oman työn kannalta.

Yleinen merkitysverkosto

Oman alaishistorian aikana syntyneillä kokemuksilla esimiehistä ja johtajuudesta on merkitystä johtajan työlle tänä päivänä. Johtaja peilaa alaiskokemuksiaan tietoisesti omaan johtajuuteensa ja päivittäiseen työhönsä johtajana. Alaishistoriasta jää kokemuksia, jotka merkittävästi vaikuttavat johtajaan. Esimiehiltä saatuja käytännön neuvoja ja opittuja toimintamalleja siirretään suoraan omaan johtamistyöhön.

Teot, jotka herättävät alaisessa positiivisia mielihyvän ja hyväksytyksi tulemisen tunteita siirtyvät omaan johtamistyöhön. Näillä teoilla johtaja haluaa luoda myös omille alaisilleen samanlaisia kokemuksia. Kun esimiehen käytös alaista kohtaan on alentavaa tai hänen toiminnastaan syntyvät mielikuvat ovat negatiivisia, pyrkii johtaja tietoisesti välttämään näitä toimintamalleja. Oma alaishistoria vaikuttaa siis johtajan työhön. Omien kokemusten pohjalta johtaja luo omia toimintatapojaan työskennellä esimiehenä ja johtajana. Johtaja kokee pystyvänsä ymmärtämään alaistaan paremmin oman alaishistoriansa pohjalta.

Johtajan työssä oman esimiehen tuki on tärkeää. Omalta esimieheltä saatu tuki on yksi keskeisin elementti johtajan työssä. Tunne tuesta syntyy silloin kun esimies pitää yhteyttä johtajaan ja on kiinnostunut hänen työstään ja kuulumisistaan. Tuen tunteeseen liittyy vahvasti myös tunne siitä, että omaa työtään saa tehdä vapaasti, omalla tavallaan. Kun oma esimies on yhteydessä harvoin, johtaja kokee, ettei esimies ole kiinnostunut hänestä. Tämä tunne vahvistaa toisaalta johtajan itsenäisyyttä ja omillaan pärjäämistä, mutta toisaalta voi

syntyä tunne siitä, että esimies ei välitä. Esimiehen kanssa keskusteleminen ja mahdollisuus ajatusten vaihtoon omasta työstä ovat johtajalle tärkeitä. Keskustelut ja yhteydenpito oman esimiehen kanssa vahvistavat johtajan kokemusta esimieheltä saadusta tuesta.

Myös esimiehen antama palaute on johtajalle keskeistä oman työn ja sen kehittämisen kannalta. Esimiehen antaman palautteen myötä omaa johtajuutta on mahdollista kehittää. Esimieheltä saatu luottamus on johtajalle tärkeää. Esimiehen antama vapaus työskennellä ja häneltä työhön saadut resurssit nähdään luottamuksen osoituksena. Kun esimies antaa johtajalle vapauden työskennellä omalla tavallaan, säilyy mielikuvana positiivisena silloin kun siihen yhdistyy tunne myös esimieheltä saadusta tuesta. Negatiiviseksi mielikuva muuttuu silloin, kun tunne esimieheltä saadusta tuesta puuttuu. Tällöin johtaja kokee jäävänsä yksin eikä esimieheltä saatua vapautta työskennellä omalla tavallaan enää koeta pelkästään positiiviseksi.

5 Tulosten tulkintaa

5.1 Kokemukset esimiehistä

Johtajat kehittyvät ja oppivat työskentelemällä toisten ihmisten kanssa. Kokemukset omista esimiehistä vaikuttavat tähän kehitykseen. Yleensä johtajat oppivat jotain joko poikkeuksellisen hyviltä tai poikkeuksellisen huonoilta esimiehiltä. Se, mitä erilaiset kokemukset opettavat ihmiselle, on hyvin yksilöllistä. Kokemukset ovat kuitenkin avain kehittymiselle. Kehittymistä tapahtuu sen mukaan, miten yksilö kokemukset tiedostaa, mitä kokemukset yksilölle opettavat ja mihin kontekstiin kokemukset liittyvät. Juuri kokemusten ja niistä oppimisen, ei pelkän johtamiskoulutuksen, pitäisi olla johtajaksi kehittymisen keskiössä. Johtajaksi kehittyminen on kuitenkin koko uran mittainen prosessi, jossa kokemuksilla uran eri vaiheista on keskeinen merkitys. Enemmän tutkimusta tulisi tehdä siitä, mitkä kokemukset todella merkitsevät johtajalle jotain, ja miten näistä kokemuksista voisi oppia parhaiten. (McCall 2004, 127–130.)

Paasivaaran (2010, 49) mukaan jokaisella johtajalla on aiempiin kokemuksiin pohjautuvia käsityksiä johtajuudesta (Paasivaara 2010, 49). Myös tutkimukseni mukaan johtajien kokemuksilla esimiehistään on merkitystä johtajan oman johtajuuden määrittelylle ja kehittymiselle. Kokemustensa pohjalta johtajalle syntyy mielikuvia siitä, miten hän ei itse missään nimessä halua johtaa. Toisaalta myös hyviltä johtajilta ja esimiehiltä siirtyy toimintamalleja ja käytäntöjä johtajan omaan työhön. Nämä kokemukset johtaja on alaisena

ollessaan kokenut positiivisina ja haluaa itse työssään johtajana ja esimiehenä toimia samalla tavalla.

Itsensä tunteminen on yksi johtajuuden onnistumisen perusedellytys. Johtajan itsetuntemus muotoutuu johtamiskokemuksen, saadun palautteen sekä omien tuntemusten ja itsearvioinnin vuorovaikutuksessa. Jotta oma johtajuus kehittyy, tarvitaan taitoa ymmärtää erilaisia arjessa kohdattuja tilanteita ja niiden vaikutusta omaan johtamistyöhön. (Paasovaara 2010, 41–42, 49.) Hyväksi johtajaksi tullaan keskittymällä toimintaan ja kokemuksista oppimiseen, ei pelkästään itseensä. Johtaja kehittyy kun huomioi teoissaan muiden hyvinvoinnin ja kuuntelee sisintään. (Tökkäri ym. 2010, 121.)

Yhtenä johtajan tehokkuuteen vaikuttavista asioista voidaan pitää johtajan omaa, aiempaa työkokemusta. Johtajat, joilla on samanlaista työkokemusta kuin heidän alaisillaan pystyvät herkemmin reagoimaan alaitensa tarpeisiin, koska ovat itse työskennelleet ennen samassa asemassa. Myös käytännön työkokemus alalta antaa johtajalle mahdollisuuden johtaa alaisiaan ja yksikköään parempiin tuloksiin, koska johtajilla on tietoa ja kokemusta siitä, mitä työssä tarvitaan. (Avery ym. 2003, 675.) Oman työkokemuksen merkitys johtajan työhön nousi esiin myös omassa tutkimuksessani. Johtajat olivat itse työskennelleet työhistoriansa aikana samoissa tehtävissä kuin heidän alaisensa. Nämä kokemukset auttoivat johtajaa asettumaan paremmin alaisen asemaan, koska he kokivat omien kokemustensa pohjalta tietävänsä mitä alaiset tarvitsevat. Johtajilla itsellään on omia alaiskokemuksia, joiden pohjalta on osaksi luotu mielikuvia hyvistä ja huonoista johtajuuden käytänteistä ja ilmenemismuodoista. Näiden kokemusten pohjalta ymmärretään paremmin, mitä alaiset tarvitsevat ja minkälainen johtajuus on hyvää ja tehokasta.

Johtajuus on ennen muuta vaikuttamista. Johtajat vaikuttavat toiminnallaan alaitensa minäidentiteetin muodostumiseen ja työssä oppimiseen. Johtajan on tärkeää ymmärtää miten hänen toimintansa vaikuttaa alaisen asenteisiin, tunteisiin ja motivaatioon. (Ruohotie 2006. 114–117.) Tämä ymmärrys syntyy siis osaksi johtajan omista alaiskokemuksista työhistoriansa ajalta.

5.2 Suhde omaan esimieheen

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yhtenä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista pidetään luottamusta. Alaiset odottavat voivansa luottaa johtajaansa. (Williams 2005, 1.) Luottamus omaa esimiestään kohtaan ja vastavuoroisesti luottamuksen saaminen omalta esimieheltä nousivat esiin myös tutkimuksessani. Luottamuksen nähtiin olevan yksi keskeinen tekijä oman johtamistyön kannalta nyt ja jo aiemmin työhistorian aikana. Vapaus työskennellä omalla tavallaan ja työhön saadut resurssit kertoivat esimiehen luottamuksesta. Tutkimukseni mukaan johtajan on myös tärkeää voida itse luottaa esimieheensä. Johtajalle on tärkeää tuntea, että esimies on hänen luottamuksensa arvoinen ja hänen puoleensa voi kääntyä missä tahansa asiassa.

Omalta esimieheltä saatu tuki nousi merkittäväksi tekijäksi johtajan oman työn kannalta. Kun esimies pitää yhteyttä ja osoittaa kiinnostuksen alaistaan kohtaan, syntyy tunne esimieheltä saadusta tuesta. Tuki voi olla näkyvää ja konkreettista tukea, jolloin johtaja keskustelee, vaihtaa ajatuksia ja on paljon yhteydessä esimieheensä kanssa monenlaisista asioista. Tuki voi olla myös näkymätöntä. Johtaja vain tietää ja tuntee tuen olevan siellä. Miten tahansa tunne tuesta tulee esiin, on tunne tärkeä. Jos tunne esimieheltä saadusta tuesta puuttuu, kokee johtaja jäävänsä yksin. Tämän jälkeen johtajalla on vapaat kädet toiminnan suhteen, mutta jotain oleellista puuttuu. Nummelinin mukaan (2007, 66) alaiset kaipaavat enemmän keskustelua arkipäivän työstään esimieheensä kanssa (Nummelin 2007, 66). Kiireinen työtahti on useassa työpaikassa johtanut siihen, että yhteisistä keskustelumahdollisuuksista on alettu tinkiä. Kuitenkin tuen saamisen kokemus syntyy juuri keskustelujen avulla. Yksi lähtökohta henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelee henkilöstön ja alaistensa kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. (Juuti ym. 2002, 19.)

Arvostetuksi tuleminen on yksi ihmisen perustarpeista myös työssä. Arvostaminen tulee esiin niin puheina kuin tekoinakin. Se, mistä johtaja puhuu ja mihin hän käyttää aikansa, ilmaisee hänen arvostuksensa henkilöstöään kohtaan. (Paasivaara 2010, 60.) Esimiehen ja alaisen suhde perustuu vaihtokauppaan, joka syntyy jatkuvassa kanssakäymisessä toinen toisensa kanssa. Vaihtoa ei kuitenkaan pääse syntymään, jos esimies ei ehdi tavata alaisiaan tai ei jaksa aidosti kuunnella heitä läsnäolosta huolimatta. (Vesterinen 2006, 142.)

Tutkimuksessani tuli esiin esimiehen läsnäolon tärkeys. Läsnäololla voidaan ymmärtää niin fyysinen kuin henkinenkin läsnäolo. Esimies voi toisaalta olla fyysisesti läsnä, mutta alainen kokee, että henkisesti hän on kaukana. Tällöin esimies voi käyttää aikansa kaikkeen muuhun, paitsi alaisen kanssa keskustelemiseen ja hänen huomioimiseensa. Toisaalta esimies voi olla fyysisesti kaukanakin, mutta johtaja tuntee silti hänen läsnäolonsa. Tällöin johtaja tietää, että esimiestä voi lähestyä milloin tahansa ja myös esimies osoittaa kiinnostuksensa olemalla yhteydessä.

Johtajan työ on usein yksinäistä, sillä johtajalla ei välttämättä ole kollegoja lähettyvillään. Tämän vuoksi korostuu mahdollisuus vastavuoroiseen keskusteluun oman esimiehen kanssa. Tutkimusten mukaan johtajia suojelee omalta esimieheltä tai kollegoilta saatu sosiaalinen tuki. Myös johtajalla on tarve kuulua ryhmään ja saada arvostusta sekä empaattista huomioon ottamista. Johtajan tulee voida kokea, että haasteellisessa tilanteessa on mahdollista saada tukea. (Paasivaara 2010, 138–139.)

Hiltusen (2011, 122–155) mukaan hyvän johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvät viestintätaidot, joihin kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kuunteleminen, ihmisten arvostaminen ja alaisten auttaminen toimimaan parhaiden kykyjensä mukaan. Näitä ominaisuuksia johtajat arvostivat myös omissa esimiehissään. Johtajien kokemusten mukaan hyvä esimies on linjakas, luotettava ja kiinnostunut alaisestaan. Esimies kuuntelee ja hänen kanssaan voi keskustella.

Palautteen avulla johtaja muodostaa kuvaa itsestään johtajana ja ihmisenä. Hän voi peilata johtamistyötään sitä vasten. Tutkimusten mukaan johtajat kuitenkin kokevat saavansa liian vähän palautetta (Paasovaara 2010, 120). Esimiehen antama palaute nousi myös tutkimuksessani esiin. Kun palautetta saa, se koetaan ehdottoman positiivisena. Kuitenkin monet johtajat kokivat, että palautetta saa liian vähän. Palautteen avulla omaa työtä olisi mahdollista kehittää ja myös positiivisen palautteen saaminen joskus olisi tärkeää ja tuntuisi hyvälle.

6 Tutkimusprosessin arviointia

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää johtajien kokemuksia esimiehistään työhistoriansa ajalta sekä näiden kokemusten linkittymistä johtajan omaan johtajuuteen tänä päivänä. Tutkimus perustuu kuuden eri tasoilla työskentelevän johtajan avoimiin haastatteluihin ja analyysi on toteutettu fenomenologisella metodilla. Analyysin tuloksiksi muodostuivat kuusi yleistä merkitysverkostoehdotelmaa, jotka olivat johdettu suoraan haastateltavien yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Tuloksena on esitetty myös näiden pohjalta muodostettu yleinen merkitysverkosto.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin avointa haastattelua, joka sopii fenomenologiseen tutkimustapaani. Tarkoitukseni oli saada esiin haastateltavien omia kokemuksia esimiehistään työhistoriansa ajalta ja tutkijana olin kiinnostunut heidän kokemuksistaan sellaisena kuin haastateltavat halusivat ne tuoda esiin. Ohjasin kuitenkin haastateltavia tarkentavilla kysymyksillä kertomaan nimenomaan tutkimuskysymykseni kannalta oleellisista kokemuksista. Tutkija ei siis luo kohdettaan, vaan kokemukset ovat aina tosia ja olemassa olevia ilman, että tutkija olisi niistä kiinnostunut. Ymmärrys tutkittavana olevasta kohteesta voi muodostua kuitenkin vain tutkijan tajunnalle. Tieteellinen tutkimus rakennetaan tutkijan toimesta nämä kaksi puolta yhteen nivomalla. (Perttula 2005, 135.)

Ennakkokäsitysten sulkeistaminen analyysin alkuvaiheessa, ja jo haastatteluja tehdessäni, oli hankalaa. Mielessäni oli esimiehiin ja heidän toimintamalleihinsa liittyviä ajatuksia ja omiakin kokemuksia oman työhistoriani ajalta. Onnistuin mielestäni kuitenkin sulkemaan nämä ennakko-oletukset pois, ja keskittymään haastateltavien omiin kokemuksiin. Näin jälkeenpäin ajattelen, että minun olisi tutkijana pitänyt vielä enemmän pyytää haastateltavia kertomaan kokemuksiaan vain esimiehistään työhistoriansa ajalta ja tarttua haastattelijana näihin kokemuksiin. Toisaalta kokemukset esimiehistä ovat vain yksi osa työhistoriaa ja näiden kokemusten ymmärtäminen ja selkeytyminen niin tutkijalle kuin haastateltavallekin vaatii rinnalleen työhistorian hahmottamista kokonaisuudessaan.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni luotettavuuden olen pyrkinyt pitämään mielessäni koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuuden arvioinnin keskeinen lähtökohta fenomenologisessa tutkimuksessa on tutkijan kyky tavoittaa ilmiö sellaisena, kuin se tutkittavalle ilmenee (Perttula 1995, 104). Tämä ohjasi minua tutkijana tuomaan tuloksissa esiin kuusi yleistä merkitysverkostoehdotelmaa haastateltavien yksilökohtaisista merkitysverkostoista suoraan johdettuina. Koin tämän tutkijana ilmiön ymmärtämisen ja sen tavoittamisen kannalta tärkeäksi. Yritin ensin muodostaa yleisistä merkitysverkosto ehdotelmista yleisen merkitysverkoston tyyppejä, mutta koin kerta toisensa jälkeen laiminlyöväni tutkimusaineistoani ja tutkittavien yksilöllistä kokemusmaailmaa. Perttulan (2000, 431) mukaan tutkijalla on lupa muokata metodologia ilmiön asettaman päämäärän mukaan. Tutkijana käytin tätä oikeutta hyväkseni ja päädyin ratkaisuun, johon olen tyytyväinen. Tutkimukseni kallistuu eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jossa keskeistä on oletus ilmiön yksilökohtaisuudesta. Eksistentiaalisen fenomenologian vaatimus yleisen tiedon kattavuudesta vaikutti tulosten muodostamiseen. Tuloksissa esittelen siis yksilöllisesti sävyttyneet yleiset merkitysverkostoehdotelmat ja yhden yleisen merkitysverkoston. Yleisen tiedon kattavuus on ihmisen reaalisen elämisen kunnioittamista (Perttula 2000, 431).

6.2 ”Olen tänään kaikki se, mitä olen kokenut elämässäni”

Aihe on hyvin yksilökohtainen, ja esiin nousikin vahvasti jokaisen johtajan yksilöllinen työhistoria ja sieltä nousseet ainutlaatuiset kokemukset. Johtajien kokemuksissa oli kuitenkin myös samankaltaisuutta. Positiiviset kokemukset omista esimiehistä ja heidän toimintamalleistaan synnyttivät ajatuksen siitä, miten johtaja itsekin haluaa johtajana toimia. Näitä toimintamalleja ja tapoja siirrettäänkin suoraan omaan johtamistyöhön ja ne vaikuttavat omiin käsityksiin hyvästä ja toimivasta johtajuudesta, jota johtaja haluaa työssään toteuttaa. Negatiivisiksi koetut toimintamallit loivat johtajalle kuvan siitä, miten hän ei itse halua missään nimessä johtajana toimia. Johtajat muistivat näiden kokemusten herättämät tunteet ja tilanteet, eivätkä itse halunneet aiheuttaa samanlaista tunnetta alaisilleen omalla toiminnallaan. Johtajan työhistorialla ja kokemuksilla esimiehistä on siis merkitystä omalle johtajuudelle. Myös omalta esimieheltä saatu tuki ja luottamus nousivat esiin johtajien

kokemuksissa. Mahdollisuutta tehdä työtään omalla tavallaan pidettiin tärkeänä ja siihen nähtiin liittyvän keskeisesti oman esimiehen tuki ja molemminpuolinen luottamus.

Johtajaksi kehittymisen ja johtamisen kehittämisen tutkimukselle on tuoreen tutkimustiedon valossa selkeä tilaus. Muun muassa Päivi Sutinen (2012) nostaa väitöskirjassaan esiin tarpeen johtamisen kehittämisen tutkimukselle, joka perustuu johtajan henkilökohtaiseen kokemukseen. Myös Jussi Kulla (2011) tarkastelee väitöskirjassaan suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksia ja nostaa esiin keskeisinä juuri johtajien omat kokemukset johtamisesta. Yksilön kokemukset ovat arvokkaita ja ainutlaatuisia ihmiselle itselleen ja ne nähdään myös tutkimukselle ja tieteelle arvokkaina. Myös omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt tuomaan esiin johtajan yksilöllisen työhistorian kokemuksia ja niiden merkitystä omalle johtajuudelle tänä päivänä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää myös muiden merkityksellisten kokemusten vaikutusta johtajuuteen ja sen ilmenemiseen. Mielenkiintoista olisi selvittää työelämässä syntyneitä kokemuksia haastavista tilanteista ja johtajan keinoja niistä selviämiseen. Myös onnistumisen kokemukset johtajuudessa ja käytännön johtamistyössä olisivat kiinnostava tutkimusaihe. Myös yksityiselämän merkityksellisten tapahtumien vaikutusta johtajuuteen olisi kiintoisaa tutkia.

Oman alaishistorian tietoinen tarkastelu voi auttaa esimiestä refleктоimaan paremmin omaa historiaansa ja sen merkitystä tämän päivän johtamistyölle. Meillä kaikilla on kokemuksemme ja muistomme, joiden pohjalta kuljemme elämässä eteenpäin. Samaa ajatusta voi myös mielestäni käyttää johtajuuden tarkastelussa. Kaikilla johtajilla on ihmisinä oma elämänhistoriansa, johon kuuluu vahvasti myös oma työura ja siinä syntyneet kokemukset, niin alaisena kuin johtajanakin. Nämä kokemukset tiedostamalla ja niitä käsittelemällä on mahdollista tarkastella ja kehittää omaa johtajuuttaan tänä päivänä. Omien kokemusten reflektointi ja niistä oppiminen liittyvät vahvasti itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on viisaan johtajuuden ydin. Se on oman tietoisuuden syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2006, 201.) Mielestäni oman alaishistorian tietoinen tarkastelu tarjoaa johtajalle hyvän keinon johtaa alaisiaan, mutta myös ennen kaikkea itseään paremmin. Koettu elämä vaikuttaa siis johtajana kehittymiseen, sillä tänään ihminen on kaikkea sitä, mitä hän on kokenut elämässään.

Lähteet

Avery, D.,R, Tonidandel, S., Griffith, K., Quiñones, M. 2003. *The impact of multiple measures of leader experience on leader effectiveness: New insights for leader selection.* Journal of Business Research 8/2003, (673-680).

Hiltunen, A. 2011. *Johtamisen taito. Elämänmittainen matka.* WSOYpro Oy.

Huotari, V. 2007. *Tieteellisyys – Kanto johtamiskoulutuksen kaskessa.* Aikuiskasvatus 3/2007.

Juusela, T., Lillia, T., Rinne, J. 2000. *Mentoroinnin monet kasvot.* Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Juuti, P., Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.* Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kets de Vries, M. 2007. *Johtaja terapeutin sohvilla. Lisää tunneälyä organisaatioon.* Edita Prima Oy. Helsinki.

Kulla, J. 2011. *”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista.* Aalto Print. Helsinki.

Lehtomaa, M. 2005. *Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen.* Teoksessa Perttula, J., Latomaa, T. (toim.) 2005. *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen.* Dialogia Oy. Guttenberg AS. Tartu.

Malik, F. 2002. *Toimiva johtaminen käytännössä.* Multiprint Oy. Helsinki.

McCall, M. W. Jr. 2004. *Leadership Development through Experience.* The Academy of Management Executive. 3/2004, (127–130).

Neilimo, K. 2012. *Hyvän johtamisen lähteillä.* Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P., Sauer, E. (toim.) 2012. *Kokemus johtaa!* Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Nummelin T. 2007. *Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta*. WS Bookwell Oy. Juva.

Paasivaara L. 2010. *Itsensä kokoinen johtaja – Itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Parviainen, T. (toim.) 2007. *Käännekohta*. Edita Prima Oy. Helsinki

Perkka-Jortikka, K. 2005. *Kasva tosi johtajaksi*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Perttula, J. 1995. *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere. Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula, J. 2000. *Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua*. Kasvatus 5/2000.

Perttula, J., Latomaa, T. (toim.) 2005. *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen*. Dialogia Oy. Guttenberg AS. Tartu.

Pirnes, U. 1996. *Johtajien kasvu - Tie organisaatiokulttuurien paradigmaaliseen muutokseen*. Aikuiskasvatus 4/1996. Haettu 8.5.2012.

Rauhala, L. 1983. *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gummerus Oy.

Rauhala, L. 1993. *Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä*. Tampere. Suomen fenomenologinen instituutti.

Ropo, A. 2012. *Johtajuuden uudet askelmerkit*. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P., Sauer, E. (toim.) 2012. *Kokemus johtaa!* Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Ruohotie P. 2006. *Minäkäsityksen ja – identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena*. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2006. *Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sutinen, P. 2012. *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. Acta-väitöskirja. Kuntatalon paino. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs johtajuus*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tökkäri, V., Perttula J. 2010. *Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa*. Aikuiskasvatus 2/2010, (120–129).

Viitala, R. 2005. *Johdanto*. Artikkelisarjassa: *Johtajuus!* Suomen Ekonomiliitto. Otavan kirjapaino Oy.

Virtanen, J. 2006. *Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana*. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Williams, M. 2005. *Leadership for Leaders*. Thorogood Publishing. Lontoo.

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. New Jersey. Prentice Hall Inc.